

**Н.Я. Пітель, канд. екон. наук, доцент  
Уманський державний аграрний університет**

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

**Постановка проблеми.** Активне залучення держави до системи міжнародних зв'язків підвищує важливість зовнішньоекономічних відносин, заснованих на рівноправних і взаємовигідних умовах. Крім того, глобалізаційні процеси міжнародного бізнесу підвищують актуальність проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зважаючи на роль і значення галузей АПК для розвитку економіки України і її продовольчої безпеки та враховуючи експортний потенціал цієї сфери у контексті сучасної економічної політики особливої уваги набувають питання удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК як на макро-, так і на мікрорівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі питанням управління зовнішньоекономічними процесами приділяється особлива увага. Широко відомі праці вітчизняних дослідників системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності – І.І. Дахна, В.І. Власова, В.І. Губенка, В.П. Горьового, С.М. Кваші та ін. Аналіз досліджень засвідчує, що останні наукові публікації присвячені, головним чином, механізмам експортної політики в режимі СОТ, пріоритетам у спеціалізації експорту, управлінню інвестиційними процесами [1-3]. Проте значна частина проблем у цій сфері потребує подальшого вивчення. До них, зокрема, належать особливості та проблеми розвитку і вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК в сучасних умовах. Важливе значення цих питань та їх актуальність визначили спрямованість і завдання дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою дослідження є вивчення основних проблем та окреслення напрямів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зовнішньоекономічна політика нашої країни спрямована на завоювання сталих ніш та реалізацію конкурентних і порівняльних переваг на світовому ринку. Протягом періоду незалежного розвитку України сформовано економічні, матеріальні, правові та інституціональні передумови для органічної

інтеграції її економіки у світові господарські процеси. Здійснено поступовий перехід від повністю ліберального режиму зовнішньої торгівлі (1992-1995 рр.) до підвищення конкурентоспроможності виробництва, захисту вітчизняного товаровиробника, диверсифікації зовнішньої торгівлі відповідно до геополітичних, регіональних і національних пріоритетів, а також гармонізації законодавства з вимогами ГАТТ/СОТ. Протягом останніх років відбулися зміни в регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. Трансформаційні процеси цього періоду спрямовані на адаптацію даної сфери до вимог СОТ і стосуються зовнішньоекономічної політики. Але разом з тим вся система міжнародного бізнесу потребує зваженого, ретельного управління у структурі зовнішньоекономічних зв'язків, ефективного менеджменту на макро- та мікрорівні.

Основною складовою зовнішньоекономічної політики держави є зовнішньоторговельна політика, адже міжнародна торгівля – це традиційна і найбільш розвинена форма міжнародних економічних зв'язків.

Протягом останніх років Україна нарощує обсяги зовнішньоторгових операцій (табл. 1) і співпрацює з партнерами більш як 200 країн світу. Зокрема, за період із 2000 по 2008 рр. зовнішньоторговельний обіг товарами зріс у 5,4 раза, а послугами – у 3,9 раза. Проте незважаючи на збільшення обсягів експортно-імпортних операцій, починаючи із 2005 р. сальдо зовнішньої торгівлі товарами стало від'ємним, і його розмір у 2008 р. зріс до 18,6 млрд дол. США. Зовнішня торгівля послугами за цей же період демонструє більш оптимістичні показники: спостерігається ріст обігу до 18,2 млрд та перевищення експортних послуг над імпортними до 5,3 млрд дол. США.

*Таблиця 1*

**Динаміка експорту-імпорту товарів та послуг  
України, млн дол. США [4]**

Показник	2000	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Зовнішня торгівля товарами</b>						
Експорт	14573	32666	34228	38368	49296	66954
Імпорт	13956	28997	36136	45039	60618	85535
Обіг	28529	61663	70364	83407	109914	152489
Сальдо	617	3669	-1908	-6671	-11322	-18581
<b>Зовнішня торгівля послугами</b>						
Експорт	3487	5308	6135	7506	9039	11741
Імпорт	1151	2059	2935	3719	4981	6468
Обіг	4638	7367	9070	11225	14020	18209
Сальдо	2336	3249	3200	3787	4058	5273

Україна, як відомо, володіє значним експортним потенціалом, який зосереджений і в агропромисловому комплексі, проте використовується цей потенціал вкрай нераціонально та непослідовно. В загальних обсягах експорту у 2008 р. питома вага продукції АПК складає лише 16,2 %, а в обсягах імпорту – 7,6 % (табл. 2).

Таблиця 2

**Зовнішня торгівля України продукцією АПК, 2008 р. [4]**

Назва товарів	Експорт		Імпорт	
	млн дол. США	%	млн дол. США	%
Усього	66954,4	100,0	85535,4	100,0
В т.ч. продукція АПК:	10824,6	16,2	6456,5	7,6
живі тварини; продукти тваринного походження	783,4	1,2	1702,0	2,0
продукти рослинного походження	5577,4	8,3	1462,5	1,7
жири та олії тваринного або рослинного походження	1945,7	2,9	612,9	0,7
готові харчові продукти	2518,1	3,8	2679,2	3,1

Слід відмітити несприятливі тенденції у зовнішній торгівлі агропродовольчою продукцією. Зокрема, посилення сировинної спрямованості експорту; ввезення товарів сільськогосподарського походження, які в достатній кількості можуть вироблятися в країні; застосування до українських товарів різноманітних обмежень, не залишають сумнівів, що необхідною умовою інтенсифікації зовнішньоторговельної діяльності АПК нині стає, насамперед, пожвавлення ефективності використання його експортного потенціалу. Адже чільною метою нарощування експортного потенціалу є використання переваг міжнародної торгівлі задля економічного розвитку держави та формування умов для рівноправного і взаємовигідного входження України до системи міжнародних господарських зв'язків.

Зважаючи на це товарна структура експорту України, особливо її аграрний сектор вимагає поліпшення. Продукція сільськогосподарських виробників потерпає від жорсткої конкуренції на світовому ринку, тому потребує приведення національних стандартів до міжнародних норм.

Оптимізацію зовнішньоекономічних зв'язків має забезпечити держава, виконуючи регулюючу і координуючу функції. У цьому

контексті зростає роль управлінських аспектів зовнішньоекономічної діяльності – державної інвестиційної, валютної, митної політики. Регулювання інвестування здійснюється державою, тоді як сам процес реалізується на рівні конкретних суб'єктів. Для іноземних інвестицій імовірними є як потенційні ризики (на макрорівні), так і некомерційні (на мікрорівні), наприклад, державні обмеження репатріації прибутку, роялті. З огляду на це держава має сформувати привабливий інвестиційний клімат, мінімізувати ризики та дотримуватись вимог національної безпеки. Адже несприятливий інвестиційний клімат в АПК не дозволяє забезпечувати суб'єктів бізнесу засобами виробництва, спроможними підтримувати конкурентоздатність на зовнішньому ринку. Важливою є також державна підтримка сільгоспвиробників у вигляді дотацій, пільг з податків на вирощування продукції, безпроцентних кредитів.

В імпортній та експортній політиці АПК України дуже важливо знайти компроміс між лібералізацією та жорстким протекціонізмом. В цій сфері важливим є контроль цінової політики. Адже в останні роки ціни на внутрішньому ринку залишаються значно нижчими порівняно з імпортними, що не відповідає інтересам вітчизняних товаровиробників та світовій практиці. Як наслідок, внутрішній і зовнішній ринки розвиваються незадовільно. Тому, необхідно частину валютних коштів переорієнтувати на закупівлю продукції власного товаровиробника і на засадах протекціонізму забезпечувати розвиток вітчизняного сільського господарства та внутрішнього ринку. Крім того, велика частка сировини в українському експорті аграрної продукції веде до того, що вироблені з неї товари надходять на внутрішній ринок за високими цінами [5, с. 62].

Недосконалим і неефективним є маркетинговий механізм управління підприємствами АПК. Важливим резервом комерційної політики в даному комплексі є цінова політика, завдання якої повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. Необхідна система вдосконалення управління постачанням, яка визначається глобальним підвищенням товарної диверсифікації, інтернаціоналізацією підприємництва, збільшенням обсягів міжгалузевої торгівлі. Своєчасна і реальна інформація про кон'юнктуру світового ринку є передумовою ефективного збуту.

Для просування товару на зовнішній ринок доцільним є створення і керування брендами та торговими марками. Це сприятиме просуванню традиційних видів продукції і формуванню нових позицій.

Закріпленню позицій України на світових ринках сприятиме активізація іноземного підприємництва, найбільш імовірним шляхом є створення СП у харчовій, машинобудівній, страховій, фінансовій сфері.

Практична спрямованість менеджменту зовнішньоекономічної

діяльності полягає в раціоналізації системи прийняття рішень у сфері міжнародного бізнесу, підвищенні ефективності інвестицій та перетворенні зовнішньоекономічних зв'язків у фактор економічного росту.

Особливістю сучасних зовнішньоторговельних угод України в тому числі і в АПК є їх коротко- і середньостроковий характер. Проте досвід високорозвинених країн засвідчує, що для завоювання сталих ніш на світовому ринку доцільно забезпечити тривалі міжнародні зв'язки.

Важливою складовою системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є планування. Адже детальний аналіз економічного середовища та оцінка кон'юнктурних чинників дозволяє об'єктивно оцінити можливість досягнення стратегічних цілей. Аналіз ринкового потенціалу дає змогу конкретизувати власну ринкову частку. Результати порівняння прогнозованих і фактичних показників господарювання у майбутньому можуть бути підтвердженням обґрунтованості системи планування.

Переосмислення потребує і філософія менеджменту персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності. За умов глобалізації в Україні не вистачає належним чином підготовлених фахівців вищої управлінської ланки в аграрному менеджменті. На підприємствах слід створити виробничу атмосферу, підтримувати процеси формування лідерства, вдосконалювати ділові стосунки, використовувати мотиваційні чинники. Сучасні менеджери зовнішньоекономічної діяльності повинні вивчати і адаптувати до українських реалій досвід центральноєвропейських країн, зокрема Словаччини, Польщі, Чехії просувати свій товар на європейський ринок. Стратегія зазначених країн у завоюванні ЄС полягає у встановленні тісних коопераційних зв'язків між галузевими об'єднаннями, а також створення спільних фінансово-промислових груп.

Розвиток економіки країни після 1991 р. характеризується кардинальними змінами управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, митне регулювання еволюціонувало від політики лібералізації до протекціонізму із застосуванням тарифних і нетарифних інструментів торговельної політики. Сучасна митна політика має на меті не тільки захист вітчизняного товаровиробника, але й підтримку належної інтенсивності конкуренції на внутрішньому ринку.

У сукупності наявних проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю кожна з охарактеризованих підойм здатна відіграти визначальну роль. Наприклад, ефективне митне регулювання здатне забезпечити підтримку вітчизняного виробника, зважену імпорتنу політику, попередити «вимивання» з країни тіньового капіталу і сировини.

**Висновки.** Таким чином, сучасна зовнішньоторговельна діяльність України продукцією АПК має численні проблеми, пов'язані з

недосконалим менеджментом цих процесів як на загальнодержавному, так і на рівні окремих суб'єктів бізнесу. Поліпшенню ситуації сприятиме комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію зовнішньоекономічних зв'язків; вдосконалення державної інвестиційної, валютної, митної політики; маркетингового механізму управління; менеджменту персоналу в зовнішньоекономічній діяльності; контроль ціноутворення; активізація іноземного підприємництва. Адаптований до сучасних умов менеджмент сприятиме комплексному розв'язанню наявних проблем у сфері АПК.

Подальші дослідження варто спрямувати на окреслення шляхів активізації зовнішньої торгівлі продукцією АПК в режимі СОТ.

**Бібліографічний список:** 1. Черваньов Д.М. Управлінські складові здійснення інвестиційної діяльності на підприємствах України / Д.М. Черваньов, П.В. Кухта // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11(90). – С. 85-87. 2. Фомін І.С. Механізми експортної політики України в рамках СОТ / І.С. Фомін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11(90). – С. 14-18. 3. Кривак А.П. Галузеві пріоритети у спеціалізації експорту національної економіки / А.П. Кривак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10(89). – С. 114-117. 4. Зовнішньоекономічна діяльність України за 2000-2008 рр. [Електронний ресурс]: офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 5. Губенко В.І. Лібералізація і протекціонізм зовнішньоекономічної діяльності АПК / В.І. Губенко // Вісник аграрної науки. – 2005. – № 12. – С. 61–63.

**Н.А. Питель. Проблемы управления внешнеэкономической деятельностью предприятий АПК.** Проанализирована внешнеторговая деятельность Украины товарами и услугами. Исследованы основные проблемы управления внешнеэкономической деятельностью предприятий АПК в условиях глобализации и определены направления их решения.

**N. Pitel. The problems of management of foreign trade activities of the enterprises of agrarian and industrial complex.** The foreign trade activity of Ukraine by the goods and services is analysed. The basic problems of management by foreign trade activities the enterprises of agrarian and industrial complex in the conditions of globalisation are investigated and directions of their decision are defined.